



# Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelma

Case: Keski-Hämeen Rakennus Oy

Iiro Hinkkanen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yritystoiminnan suuntautumisvaihtoehto  
Tampereen Ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yritystoiminnan suuntautumisvaihtoehto

HINKKANEN, IIRO

Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelma, case: Keski-Hämeen Rakennus Oy

Opinnäytetyö 44 s, liitteet 8 s.  
Marraskuu, 2012

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia toimeksiantaja-yritykselle (Keski-Hämeen Rakennus Oy:lle) liiketoimintasuunnitelma. Vaikka toiminta on alkanut jo vuonna 1994, mitään aiempaa paperille tehtyä liiketoimintasuunnitelmaa ei yrityksessä ole. Tämä ei ole aikaisemmin ollut tarpeen, sillä yritys perustettiin aikoinaan jo melko valmiille pohjalle ja siitä asti suunnitelma on hiljalleen muokautunut yrittäjän omassa mielessä.

Toimeksiantaja-yritys Keski-Hämeen Rakennus Oy on siis perustettu vuonna 1994. Aluksi osakeyhtiössä oli kaksi osakasta, mutta myöhemmin vuonna 1999, on yritys siirtynyt kokonaan nykyisen yrittäjän omistukseen. Päätoimialana yrityksellä on asuin- ja muiden rakennusten rakentaminen. Yrityksen toimintaan kuuluu myös jonkin verran rakennusten saneeraus- sekä kunnostustöitä.

Teoriaosuudessa käsitellään liiketoimintasuunnitelman laatimista yleensä sekä toimintasuunnitelman sisältämiä asiakokonaisuuksia. Tutkimusta tehtiin lukiemalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä internet-sivustoja. Tutkimusta tehtiin myös vertailemalla yrityksen tunnuslukuja yleisesti rakennusteollisuuden vastaaviin tunnuslukuihin.

Työssä käytettiin apuna liiketoimintasuunnitelman laatimisessa valmista suunnitelmapohjaa, joka on työn liitteenä (liite 1). Toimeksiantajan pyynnöstä liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvat laskelmat sekä yrityksen lasketut tunnusluvut on luovutettu toimeksiantajan käyttöön ja ovat luottamuksellisia.

Laadittu liiketoimintasuunnitelma toimii hyvänä työkaluna yrityksen toiminnan tulevaisuuden suunnittelussa ja luo kokonaiskuvan tämän hetkisestä tilanteesta yrityksessä.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Entrepreneurship

HINKKANEN, IIRO

Business Plan for an Operating Company, case: Keski-Hämeen Rakennus Oy

Bachelor's thesis 44 pages, appendices 8 pages.  
November 2012

---

The objective of this thesis was to create a business plan for Keski-Hämeen Rakennus Oy. Although the company has been operating since 1994, a business plan in writing has not been made before. This has not been necessary earlier because there was already a ready-made business plan when the company was founded and ever since the plan has been developed in the entrepreneur's mind.

Keski-Hämeen Rakennus Oy was founded in 1994. In the beginning there were two shareholders in this limited company but in 1999 the current entrepreneur became the only owner of the shares. The company's main line of business is construction of residential and non-residential buildings. The company also operates in renovation.

The theoretical part of the thesis deals with creating a business plan and also explains the main parts of a business plan. The study was carried out by reading books and web-sites, as well as by comparing the company's key figures to the figures of construction industry generally in Finland.

The business plan was made by using of a ready-made template which can be found in the appendices (appendix 1). The calculations in the business plan and the company's key figures are confidential and have been handed over to the commissioning company only.

The complete business plan is a useful development tool for planning the company's future and gives a view of the company's current situation.

---

key words: business plan, operating company, construction

## SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA</b>	<b>6</b>
2.1 Mihin liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan	6
2.2 Hyvä liiketoimintasuunnitelma	7
<b>3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN OSAT</b>	
3.1 Yrityksen nykytilanne	8
3.2 Tulevaisuudenkuva, päämäärä ja tavoitteet	9
3.3 Liikeidea	10
3.4 Strategia	11
3.5 Markkinointi	12
3.5.1 Markkinointisuunnitelma	12
3.5.2 Markkina- ja kilpailuanalyysi	13
3.5.3 Asiakassegmentointi	14
3.5.4 Markkinointistrategia	15
3.5.5 Asiakassuhteiden hallinta	16
3.6 Yrityksen liiketoimintaympäristö	16
3.7 Riskit	18
3.8 Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma	19
3.9 Rahoitus- ja taloussuunnitelma	20
<b>4. RAKENNUSLIIKKEEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA</b>	<b>21</b>
4.1 Perustiedot yrityksestä	21
4.2 Nykytilanne	22
4.3 Liiketoimintaympäristö	25
4.4 Yrityksen visio ja päämäärät	26
4.5 Strategia	27
4.5 Markkinointisuunnitelma	28
4.7 Taloussuunnitelma	29
4.8 Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma	30
4.9 Riskien hallinta	31
<b>5. TUNNUSLUVUT RAKENNUSALALLA</b>	<b>33</b>
<b>6. POHDINTA</b>	<b>34</b>

## LÄHTEET

## LIITTEET

- Liite 1. Liiketoimintasuunnitelman esimerkkirakenne
- Liite 2. Tulosennustelaskelma
- Liite 3. Kannattavuuslaskelma
- Liite 4. Investointi- ja rahoituslaskelma
- Liite 5. Yrityksen omat tunnusluvut

## 1. JOHDANTO

Keski-Hämeen Rakennus Oy on isäpuoleni omistama rakennusalan yritys ja olen jo pienestä pitäen ollut monena kesänä töissä yrityksessä. Yritys rakentaa uusia asuin- ja teollisuusrakennuksia sekä tekee myös jonkin verran vanhojen rakennusten saneerauksia pääasiassa Pirkanmaan seudulla.

Aluksi tarkoitukseni ei ollut tehdä opinnäytetyötä tähän yritykseen vaan nykyiseen työpaikkaani taloushallinto-alalta. Tuon virityksen kaaduttua kääntyivät katseeni isäpuoleni yritykseen ja yhdessä ohjaajan kanssa löysimme opinnäytetyölleni aiheeksi liiketoimintasuunnitelman tekemisen yritykselle. Ehdotin asiaa toimeksiantajalle ja hän otti ehdotuksen innostuneesti vastaan, koska aiemmin yrityksessä ei ole kerätty liiketoimintasuunnitelmassa olevia asioita paperille. Tähän asti liiketoimintasuunnitelma on muokkautunut ainoastaan yrittäjän omassa mielessä ja hänen mielestään oli hyvä kerätä näitä asioita paperille.

Työn tavoitteena oli siis tehdä yritykselle liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla tehdään tilannekatsaus yrityksen nykytilaan sekä tulevaisuuden näkymiin. Liiketoimintasuunnitelma voi toimia myös tukena tulevaisuuden suunnittelua koskevissa päätöksenteoissa varsinkin kun nyt yrityksellä on tarkoitus laajentaa asuntorakentamista myös muihin kuntiin.

Työn rakenne koostuu seuraavista osista. Teoriaosuudessa käsitellään liiketoimintasuunnitelman asiakokonaisuuksia teoriassa lähinnä toimivan PK- yrityksen näkökulmasta. Toisessa osassa eli empiirisessä osiossa käsitellään rakennusalan tunnuslukuja ja yrityksen omaa liiketoimintasuunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvat laskelmat sekä yrityksen omien tunnuslukujen vertailu on luovutettu vain toimeksiantajan käyttöön.

## 2. LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

”Liiketoimintasuunnitelma on kokonaisvaltainen, perusteltu kuvaus yrityksen toimintaympäristöstä, erityisesti markkinoiden mahdollisuuksista sekä yrityksen toiminnasta, toimintaperiaatteista, resursseista ja niiden kehittämisestä” (Iso-kangas & Kinkki 2009, 232.)

Taloussanasto-tietokirjassa liiketoimintasuunnitelman määrittely kuuluu: ”Yrityksen vaihtoehtoisten suunnitelmien ja näiden perusteella suoritettujen tulos- ja rahoituslaskelmien esittämistä”. (Taloussanasto 1998, 152.)

Liiketoimintasuunnitelma käsitteenä voidaan siis tarkasti määrittellä yhtä monella tavalla kuin on määrittelijöitäkin. Liiketoimintasuunnitelma antaa kuitenkin koostetun kokonaiskuvauksen yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta sekä tulevaisuuden näkymistä.

### 2.1 Mihin liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan

Liiketoimintasuunnitelma on erityisen tärkeä aloittavalle yritykselle, sillä sen avulla luodaan alkutilanneanalyysi yrityksen markkinoista, toimintatavoista, tavoitteista sekä esitetään ratkaisuehdotuksia visioiden saavuttamiseksi. (Viitala & Jylhä 2001, 41.) Yritystoiminnan alkuvaiheessa varsinkin rahoittajat vaativat vakuuttuakseen usein yrittäjää esittämään liiketoimintasuunnitelman rahoituksen hakemisen yhteydessä. (Räsänen 2001, 46.)

Myös Leena Raatikainen toteaa suunnitelman olevan tärkeä työkalu yrittäjälle yrityksen perustamisvaiheessa, mutta myös yrityksen tulevaisuutta suunniteltaessa. (Raatikainen 2011, 42.)

Perustamisvaiheen jälkeenkin liiketoimintasuunnitelma olisi hyvä päivittää määräajoin ajan tasalle. Tästä on hyötyä silloin kun esitellään yritystä muille sidosryhmille esimerkiksi asiakkaille ja alihankkijoille. Yrittäjän ei tulisi koskaan joutua tilanteeseen, missä joutuisi sanomaan: tuotapa en tullut ajatelleeksi. (Puustinen 2004, 62-63.) Hyvin tehdyn suunnitelman voidaan siis sanovan olevan markkinointikeino, kun yritystä pyritään myymään eri sidosryhmille.

Toimivalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen toimintojen kehittämisvälineenä. (Raatikainen 2011, 42.)

Suunnitelmaa päivitettäessä tasaisin määräajoin se toimii myös erinomaisena seurantavälineenä asetetuille tavoitteille. Lisäksi se estää toiminnan harkitsemattoman muutoksen.

Puustisen mukaan ajan tasalla oleva suunnitelma on oiva apuväline yrittäjälle itselleen päätöksenteossa. Suunnitelma estää päätöksiä tehtäessä yrityksen toiminnan ajautumisen sivuraiteille. (Puustinen 2004, 62.)

Isokankaan ja Kinkin (2009, 233) mukaan liiketoimintasuunnitelman laatiminen myös yrityksen strategiatyöskentelyyn on hyödyllistä. Lisäksi yritystoiminnan voimakkaissa muutostilanteissa esimerkiksi omistajan vaihdoksessa, yrityksen uusien liiketoiminta-alueiden suunnittelussa sekä yritystoiminnan arvioinnissa liiketoimintasuunnitelma toimii hyvänä apuvälineenä.

Suunnitelmaan voidaan asettaa uudet tavoitteet muutoksien mukaan ja toiminnan muuttuessa voidaan tarkastaa suunnitelmasta onko asetetut tavoitteet saavutettu vai ei. Mikäli tavoitteita ei ole saavutettu, tällöin on helppo tarkistaa mikä meni vikaan ja näin ollen tiedetään millä osa-alueella tarvitaan kehittämistä.

## 2.2 Hyvä liiketoimintasuunnitelma

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” on kuuluisa sanonta ja pätee erittäin hyvin liiketoimintasuunnitelmankin laatimiseen.

Hyvän liiketoimintasuunnitelman tulee antaa tiivistä ja selkeää tietoa yrityksen liiketoiminnan olennaisista puolista. Sen pitää rakenteeltaan olla looginen ja kieltään ymmärrettävästi kirjoitettu. Myös muut muotoseikat esimerkiksi kaaviot ja taulukot on hyvä säilyttää yksinkertaisina, jotta ne ovat lukijalle helposti ymmärrettäviä. (McKinsey & Company 2000, 48.) Hyvä liiketoimintasuunnitelma antaa vastaukset seuraaviin kolmeen kysymykseen:

- Missä olemme nykyhetkellä?
- Mihin olemme menossa ja miksi?
- Miten valittuun päämäärään päästään?

Lisäksi hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa korostuu orientoituminen tulevaisuuteen. (Isokangas & Kinkki 2009, 232)

### 3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN OSAT

#### 3.1 Yrityksen nykytilanne

Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelman teon ensimmäinen osa on tehdä yritysanalyysi, eli katsoa missä nyt ollaan.

Nykytilanteen analysoinnin pääsisältönä on yrityksen sisäisen toiminnan ja resurssien analyysi sekä pyrkimys näin paljastaa miltä osin asiat ovat yrityksessä kunnossa ja missä tarvitaan kehittämistä. Toimintoanalyysissä etsitään vastauksia esimerkiksi kysymyksiin kuinka tuotteet/palvelut hinnoitellaan ja kuinka niitä markkinoidaan. Analysoitaessa käytössä olevia resursseja katsotaan yrityksen fyysisiä, henkisiä sekä taloudellisia resursseja. (Isokangas & Kinkki 2009, 237.)

Yrityksen nykytilaa analysoitaessa toimii hyvänä työvälineenä SWOT-analyysi. Se on hyvin yksinkertainen nelikenttämuotoon tehty apuväline, jonka avulla yritys voi arvioida omaa toimintaansa. Sen avulla analysoidaan yrityksen tämän hetkiset heikkoudet (weaknesses) ja vahvuudet (strengths). Lisäksi SWOT-analyysiin kirjataan tulevaisuuden uhkat (threats) ja mahdollisuudet (opportunities). Tulevaisuuden tuomien uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on erittäin tärkeää terveen liiketoiminnan kannalta. (pk-rh.fi 2012.)

Puustisen mukaan yrityksen heikkouksia voi olla esimerkiksi markkinointiosaimisen puute yrityksessä, kun taas vahvuutena samalla yrityksellä on mahdollisesti myyntivoima sekä kokemus. Tulevaisuuden mahdollisuuksiksi Puustinen listaa muun muassa markkinoiden kasvupotentiaalin ja toimintaympäristön myönteiset muutokset, kun taas uhkia voisi olla öljykriisi sekä ilmastonmuutos. (Puustinen 2004, 71-72.)

Swot- analyysin avulla saadaan siis tietoon yrityksen voimavarat sekä heikkoudet. Kaikkia heikkouksia ei voida aina poistaa, mutta niiden vaikutusta toimintaan tulisi ainakin pyrkiä vähentämään. Toisaalta taas vahvuuksia tulisi mahdollisuuksien mukaan pyrkiä vahvistamaan tai ainakin hyödyntämään niitä myös jatkossa. Kirjatut mahdollisuudet tulisi pyrkiä hyödyntämään resurssien mukaan



ja puolestaan uhkakuviin tulisi varautua hyvällä suunnittelulla jotta ne eivät pääse yllättämään. (pk-rh.fi 2012.)

### **3.2 Tulevaisuudenkuva, päämäärä ja tavoitteet**

Yrityksen on hyvä asettaa toiminnalle jokin visio mihin pyritään. Paperille kirjattuna vision saavuttamista on helpompi seurata ja myös yrityksen eri sidosryhmät sekä henkilöstö ovat tällöin tietoisia yrityksen visiosta.

Visio on muutaman lauseen verbaalinen kuvaus millaisena yritys haluaa itsensä nähtävän yleensä noin 3-5 vuoden päästä. Vision tulisi olla ennen kaikkea selkeä ja mitattava. Tällöin on tiedossa mitä on tarkoitus saavuttaa ja milloin. Lisäksi vision tulisi olla haastava, mutta samalla merkityksellinen kaikille intressiryhmille, jotta kaikki sitoutuvat tekemään työtä vision saavuttamiseksi. Vision tulisi olla erilainen, kuin muiden alalla toimijoiden kilpailijoiden sekä myös yksilöllinen ja kiinnostava. Tällöin herätetään mielenkiinto yhteistyöstä eri sidosryhmien edustajissa. (Lindroos 2012.)

Päämäärät juontuvat puolestaan visiosta ja ne puolestaan sisältävät usein monia tarkentavia tavoitteita. Päämäärät ilmaistaan yleisemmällä tasolla kuin tavoitteet ja tavoitteiden tulee olla aikaan sidoksissa, jolloin niiden saavuttamista voidaan seurata. (Isokangas & Kinkki 2009, 243.)

Strategisten keinojen valinta määräytyy puolestaan asetetuista tavoitteista. On tärkeää, että ei sekoita visiota, päämääriä ja tavoitteita keskenään (Lindroos 2012).

### 3.3 Liikeidea

Liikeidea määrittelee yrityksen menestystekijöitä. Se sisältää nykyään neljä osatekijää:

1. Tuote (Mitä myydään?)
2. Asiakkaat (Kenelle myydään?)
3. Toimintatavat (Miten toimitaan?)
4. Imago (Miksi asiakas valitsisi meidät?)

Liikeidean lähtökohtana on aina asiakkaan tarve ja liikeideasta tulisi selvittää kuinka nämä tarpeet aiotaan tyydyttää. Yrityksen kaiken toiminnan: tuotteiden, henkilöstön ja toimintatapojen sekä myös tietyn ulkoisen kuvan tavoittelu viestivät yrityksen ulkopuolelle samoin. (Viitala & Jylhä 2001, 65.)

McKinseyn mukaan vakuuttava liikeidea sisältää vastaukset seuraaviin kolmeen kysymykseen:

1. Minkä hyödyn asiakas saa, ja minkä tarpeen idea täyttää?
2. Mitkä ovat markkinat?
3. Miten liikeidealla ansaitaan rahaa?

Hänen mukaansa yrityksen tulisi ajatella liikeideaansa sijoittajan näkökulmasta, joten edellä oleviin kolmeen kysymykseen tulisi vasta selvästi ja täsmällisesti. (Mckinsey & Company 2000, 29-33.)

Vaikka liiketoimintasuunnitelma pohjautuukin yleensä liikeideaan, joka on jo keksitty yrityksen perustamisvaiheessa, myös toimivan yrityksen on hyvä tarkistaa liikeideansa sisältö määräajoin. Liiketoimintaympäristön erilaiset muutokset esimerkiksi tekniikan kehitys, lainsäädäntö tai kilpailun kiristyminen ajavat yrityksen tarkastamaan liikeideaansa.

Kerran löydetty liikeidea ei ole koskaan valmis vaan sitä pitäisi pyrkiä kehittämään koko ajan. Kun liikeideaan ei enää löydetä kehitettävää ja markkinaosuus alkaa vakiintua on yrityksen hyvä alkaa etsimään jo uutta liikeidea varmuuden vuoksi, mikäli kävisi niin, että kannattavuus alkaisikin tulevaisuudessa hiipua. (Edu.fi 2012)

Maailma ja markkinat muuttuvat koko ajan, niin myös asiakkaat ja heidän tarpeensa ja koska koko liikeidea-ajattelu perustuu asiakkaisiin, niin yrityksen on pakko uusiutua ja muuttua.

Jonna Kirjavainen kertoo artikkelissaan, että asiakkaiden kuuntelu ja heidän tarpeiden selvitys auttavat yrityksen menestymisessä, kun asiakkaat huomavat, että heidänkin mielipiteitään on kuunneltu (Kirjavainen 2012).

On varmaa, että asiakkaat menettävät jossakin vaiheessa mielenkiintonsa yritystä kohtaan, joka ei ole valmis muutoksiin ja uusimaan liiketoimintaansa heidän tarpeidensa mukaan.

### **3.4 Strategia**

Isokangas ja Kinkki (2009, 244) määrittelevät yrityksen strategian yleisellä tasolla seuraavasti: ” Strategialla tarkoitetaan sitä menetelmien, perusratkaisujen ja suuntaviivojen joukkoa, jolla tulevaisuuteen asetetut tavoitteet ja päämäärät saavutetaan”.

Yrityksen strategiset valinnat eri osa-alueilla pohjautuvat aina yritykselle määritetystä visiosta eli tulevaisuuden kuvasta. Esimerkiksi yrityksen markkinointisuunnitelmassa tehdyt päätökset tuotteesta, sen hinnoittelusta, jakelukanavista sekä mainonnasta ovat osa markkinointistrategiaa. Koska jokaisella yrityksellä on omat tavoitteensa, käsitellään tässä strategiaa yleisemmin eikä pureuduta tarkemmin sen osiin.

Liiketoimintaympäristön muuttuessa, jotta yritys saadaan sopeutumaan ympäristön muutoksiin ja menestymään, on strategisen kehittämisen ja uudistusten katsottu lähtevän seuraavista neljästä näkökulmasta:

1. Tulevaisuusnäkökulma
2. Asiakkaan/markkinoiden näkökulma”
3. Toimintojen ja prosessien näkökulma
4. Kyvykkyyšnäkökulma

Näitä ei tule kuitenkaan käsitellä täysin erilaisina näkökulmina, sillä menestyksen takaamiseksi on nämä kaikki otettava huomioon strategioita kehitettäessä. Niiden painotukset vain muuttuvat yrityksen ajallisessa kehityksessä, mutta nä-

kökulmat ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. Vain yhden näkökulman perusteella tehty liiallinen kehittäminen vie todennäköisesti huomion pois muiden näkökulmien pohdinnoista. ( Isokangas & Kinkki 2009, 279-280.)

On tärkeää, että jokainen organisaatiossa työskentelevä ymmärtää yrityksen strategisen linjauksen, koska he kaikki ovat osaltaan mukana toteuttamassa valittua strategiaa. Toteutumisen seurantavälineeksi on kehitetty niin sanottu balanced scorecard-mittaristo. Sen avulla strategia muunnetaan henkilöstön tiimityönä yrityksessä operatiiviseksi toiminnaksi eli määritetään edellä esitetyistä näkökulmista katsottuna päämäärät, tavoitteet, toimintatavat ja mittarit. Mittariston avulla arvioidaan asiakkaiden kokemuksia, yrityksen omia prosesseja, henkilöstön osaamista sekä taloudellista menestystä. (Viitala & Jylhä 2001, 250-251.)

### **3.5 Markkinointi**

Taloussanasto määrittelee markkinoinnin seuraavasti: ”Kaikkien niiden yrityksen asiakkaisiin vaikuttavien tekijöiden tutkimista, analysointia, toimeenpanoa ja valvontaa, joiden avulla pyritään valittujen asiakasryhmien tarpeiden tyydyttämiseen asetettujen tavoitteiden mukaisesti” (Taloussanasto 1998, 173.)

Viitala ja Jylhä (2001, 82) lisäävät markkinoinnin olevan myös kysynnän lisäämistä eikä ainoastaan tarpeiden tyydyttämistä markkinointimixin eli eri markkinointikeinojen yhdistelmän avulla.

#### **3.5.1 Markkinointisuunnitelma**

Markkinointisuunnitelma määrittelee yrityksen nykytilan sekä tavoitteet kasvulle sekä esittää toimintaehdotukset kasvun saavuttamiseksi. Markkinointisuunnitelman pääkohdat ovat markkina- ja kilpailu-analyysi, kohdemarkkinoiden määrittäminen, markkinointistrategian laadinta sekä asiakassuhteiden hallinta. (McKinsey & Company 2000, 68). Seuraavassa osiossa tarkastellaan näitä pääkohtia jo toimivan yrityksen näkökulmasta.

### 3.5.2 Markkina- ja kilpailuanalyysi

Toimivankin yrityksen tulee analysoida markkinat ja kilpailijat kun se tuo jonkin uuden tai parannellun version tuotteesta/palvelusta markkinoille tai laajentaa toimialuettaan.

Mikäli palvelu tai tuote on paranneltu versio jo markkinoilla olevasta tuotteesta, on markkinoiden koko jo melko luotettavasti tiedossa. Jos yrityksen tarjoama hyödyke on täysin uusi markkinoilla, täytyy arvio perustaa potentiaaliin asiakaisiin esimerkiksi tekemällä pieni markkinatutkimus. (McKinsey & Company 2000, 69.)

Asiakasanalyysiä tehdessä tulisi miettiä, mitkä ovat alueella olevat asiakasryhmät eli kenelle tuotetta/palvelua tarjotaan. Myös heidän ostouskollisuutta sekä tyytyväisyyttä tällä hetkellä tarjolla oleviin hyödykkeisiin tulisi tutkia. Lisäksi tulisi arvioida alueen asiakkaiden ostovoima sekä sen tulevaisuuden kehitys. On myös hyvä analysoida minkälainen markkinointi ja myyntityö olisi valituille kohderyhmille sopivaa. (Raatikainen 2011, 86.)

Kilpailija-analyysissä selvitetään alueen suurimmat kilpailijat, mitkä ovat näiden heikkoudet ja vahvuudet sekä markkinaosuus tämän hetkisistä markkinoista. Lisäksi tulisi selvittää mahdollisesti markkinoilla olevat korvaavat tuotteet (McKinsey & Company 2000, 71).

Kilpailija-analyysin tekemisen hyvänä apuvälineenä toimii SWOT-analyysi. Kaa-vioon asetetaan yrityksen oman toiminta-alueen kilpailijat ja arvioidaan heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. (Raatikainen 2011, 92)

Kilpailijat voidaan pääsääntöisesti lajitella neljään pääryhmään:

- 1.ydinkilpailijat
2. marginaalikirpailijat
- 3.tarvekilpailijat
4. potentiaaliset kirpailijat

Ydin- ja marginaalikipailijat toimivat periaatteessa samoin kuin oma yritys eli toimintatavat ja käytettävä teknologia on sama. Tarvekilpailijoilla puolestaan on omat toimintatavat ja mahdollisesti eri tuotekin, joka vastaa kuitenkin samaan asiakkaan tarpeeseen. Potentiaaliset kilpailijat ovat mahdollisesti tulevaisuudessa markkinoille tulevat kilpailijat. Kilpailuanalyysin muut kohdat ovat kilpailijoiden kustannusrakenteet sekä strategiat. (Isokangas & Kinkki 2009, 242.)

Kilpailustrategian valitsemisessa perustana on kysymys: Mikä tekee yrityksestä kilpailijoita paremman? Toisena lähtökohtana on tuotteen/palveluiden tuottamiseen tarvittavien resurssien mahdollisimman hyvä säästäminen. Näiden perusteella on johdettavissa kaksi päästrategiaa kilpailuun: kustannusjohtajuusstrategia sekä differointi-strategia. Kustannuspainotteisessa pyritään saavuttamaan mahdollisimman alhaiset kustannukset verrattuna kilpailijoihin. Differointistrategiassa yritys taas pyrkii ainutlaatuisesti sekä ennen kaikkea kilpailijoitaan paremmin tyydyttämään asiakkaan tarpeet heidän arvostuksien mukaan.

(Räsänen 2001, 101.) Näiden lisäksi on vielä fokusointi-strategia. Siinä yritys keskittyy vain tiettyihin asiakasryhmiin, jolloin voittopotentiaali on rajoittunut, mutta keskittyminen voi puolestaan helpottaa kustannuspainotteisen tai erilais-tumis-strategian toteutuksessa. (Räsänen 2001, 105.)

### **3.5.3 Asiakassegmentointi**

Kokonaismarkkinoilta yrityksen tulee valita potentiaalisimmat asiakkaat eli he jotka todennäköisimmin hyötyvät eniten yrityksen tarjoamista tuotteista/palveluista. Tällaista markkinointia kutsutaan kohdemarkkinoinniksi valituille segmenteille. Tämän lisäksi yritys voi käyttää massamarkkinointia, jossa tarjotaan kaikille segmenteille samanlaista markkinointia. Kolmas vaihtoehto on asiakaskohtainen eli niin sanottu one-to-one markkinointi, jossa yrityksen segmentit määräytyvät yksittäisten asiakkaiden mukaan. (Viitala, Jylhä 2001, 69.)

Asiakassegmentointia tehtäessä voidaan käyttää seuraavaa kriteeriatekkoa:

1. maantieteelliset tekijät
2. väestöön liittyvät tekijät
3. elämäntyyli
4. käyttäytyminen
5. ostokäyttäytyminen

Segmentoinnilla on kaksi päätarkoitusta. Ensinnäkin voidaan määrittää tuotteen markkinamahdollisuudet sekä toiseksi tämän avulla pystytään luomaan oma ja tehokas markkinointistrategia kullekin asiakasryhmälle.

(McKinsey & Company 2000,73)

### 3.5.4 Markkinointistrategia

Markkinointistrategialla kuvataan asiakaslähtöisiä toimia, joilla pyritään saavuttamaan markkinointisuunnitelmassa asetetut tavoitteet. Yleisesti markkinoinnin kilpailukeinot, joilla voidaan ostajiin vaikuttaa, jaetaan niin sanotun 4P-mallin mukaan:

1. Product (Tuotteen ominaisuudet asiakkaan tarpeiden mukaiseksi)
2. Price (Tuotteelle asiakkaan kannalta paras hinta)
3. Place (Tuotteen toimittaminen asiakkaalle tehdään mahdollisimman helpoksi)
4. Promotion (Millä markkinointiviestinnän keinoilla tavoitetaan valittu/valitut asiakas-segmentit?)

(McKinsey & Company 2000, 75-80)

Myöhemmin tähän markkinointimixiin on ehdotettu myös kahta muuta tekijää, joiden merkitys kasvaa koko ajan globaalissa markkinoinnissa. Nämä kaksi tekijää ovat politiikka sekä yleinen mielipide. Politiikka on nostettu esille kun yrityksen markkinoijat pyrkivät vaikuttamaan poliitikkoihin ja päättäjiin oman asian eteenpäin saamiseksi. Maailman muuttuessa myös ihmisten yleinen suhtautuminen yrityksen tarjoamaan tuotteeseen/palveluun voi muuttua. (Viitala & Jylhä 2001, 84)

Toimivan yrityksen markkinointistrategian lähtökohtana on yrityksen rakenteen ja toiminnan tarkastelu. Markkinointistrategian valinnalla toimiva yritys pyrkii saamaan tuotteensa/palvelunsa sekä toimintonsa vastaamaan tietyn ajankohdan tarpeisiin, kysyntään sekä kilpailuun. Aloittavan yrityksen strategiavalinta perustuu puolestaan yrityksen liikeideaan ja toiminta-ajatukseseen. (Edu.fi 2012.)

Voidaan siis sanoa, että markkinointistrategia on yrityksen toimintojen ja kannattavuuden kasvattamisen kehittämisväline. Onnistuneet strategiavalinnat, joista asiakaskin kokee saavansa jotain hyötyä, kehittävät yritystä eteenpäin ja nostavat yrityksen kannattavuutta.

### **3.5.5 Asiakassuhteiden hallinta**

Toimivalla yrityksellä on jo oma asiakaskuntansa, joten niiden tulee uusien asiakkaiden hankkimisen lisäksi myös keskittyä nykyisten asiakassuhteiden hoitoon. On tärkeää, että nykyiset asiakkaat pysyvät yrityksen tuotteiden/palveluiden käyttäjinä myös tulevaisuudessa. Tässä onnistuessaan yrityksen asiakkaat pysyvät uskollisena sekä toimivat myös toimivana markkinointikanavana suositellessaan yritystä muille. Tärkeä osa onnistunutta asiakassuhteiden hallintaa on osata erotella kannattavat ja kannattamattomat asiakassuhteet toisistaan. Kannattamattomat asiakkaat vaativat yrityksen resursseja enemmän kuin niistä saadaan myyntituottoja. (McKinsey & Company 2000, 83.)

## **3.6 YRITYKSEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Liiketoimintaympäristöä analysoitaessa voidaan erottaa makroympäristö ja lähiympäristö. Lähiympäristöön kuuluvat yrityksen sidosryhmiin esimerkiksi kilpailijoihin ja asiakkaisiin liittyvät tekijät. Makroympäristöön kuuluvat taas laajemmat kokonaisuudet esimerkiksi taloudelliset ja tekniset suuntaukset. (Viitala & Jylhä 2001, 42.)

Yhteiskunnallisen kehityksen kannalta kannattaa analysoida ainakin poliittisia, taloudellisia, teknologisia, sosiaalisia sekä ekologisia tekijöitä. Poliittisilla tekijöillä tarkoitetaan päättäjien asennetta yritystoimintaa kohtaan. Heidän tekemänsä päätökset lainsäädännössä vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan. Muita po-



liittisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi yhteiskunnan tukitoimet yritystoiminnalle sekä veropolitiikka. Taloudellisia tekijöitä analysoidaan muun muassa talouskasvun ja inflaation kehitystä. Taloudellinen kehitys vaikuttaa muun muassa tuotantokustannuksiin sekä yrityksen tarjoamien hyödykkeiden kysyntään. Esimerkiksi tehtäessä investointeja vieraalla pääomalla tulee ottaa huomioon vallitseva korkotaso ja sen mahdollinen muutos tulevaisuudessa. Teknologiaellisuus kehittyy koko ajan ja tämä tulee ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmassa. Valmistusteknologian ja informaatioteknologian kehitys nopeuttavat tuotantoprosessia. Tuoteteknologian kehitys taas voi tuoda markkinoille jopa korvaavia tuotteita ja täten teknologiaellisuus voi vaikuttaa koko toimialaan. Sosiaaliseen ympäristöön liittyy muun muassa väestön ikärakenteen muutos. Tämä vaikuttaa suuresti esimerkiksi markkinoilla olevaan työvoimatilanteeseen. Lisäksi arvojen ja ihmisten elämäntyylin muuttuessa voidaan saada aivan uusia mahdollisuuksia tuotteille ja palveluille. Muita sosiaalisia tekijöitä ovat vapaa-ajan määrä sekä kulutustottumukset. Ekologiset ja eettiset tekijät ovat nousseet merkittäväksi valintakriteeriksi kuluttajien tehdessä ostopäätöstä. Kuluttajat ottavat entistä enemmän huomioon, että yritys toimii ympäristöystävällisesti sekä eettisesti eli esimerkiksi, että se ei ole käyttänyt eläinkokeita tuotekehityksessä. (Isokangas & Kinkki 2009, 238-239.)

Näiden tekijöiden lisäksi myös globalisaatio sekä kilpailulliset tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaympäristöön. Kilpailua käydään muuallakin kuin vain tuotteiden kysynnästä. Sitä käydään myös esimerkiksi henkilökunnasta sekä varsinkin nyt talouden taantumassa sijoittajista ja rahoittajista. Yritysten toimintaympäristöt globalisoituvat koko ajan eri raha- ja talousliittojen ansiosta. Tämä talousmuoto poistaa rajoituksia ja kasvattaa suuresti potentiaalisten asiakkaiden määrää. Esimerkiksi internetin osuus myyntikanavana kasvaa koko ajan. Toisaalta globaali toimintaympäristö puolestaan lisää kilpailua ja aiheuttaa tätä kautta uusia haasteita yritykselle. (Viitala & Jylhä 2001, 44-45.)

### 3.7 Riskit

Riskillä tarkoitetaan vahingon tai tappion mahdollisuutta yrityksen toiminnassa. Liiketoiminnassa tavoitellaan aina voittoa ja tällöin vastakohtana on epäonnistuminen voitontavoittelussa eli jonkin riskin tai riskien toteutuminen. Mitä suuremmat voitto-odotukset sitä suuremmat riskit ovat myös taloudellisiin tappioihin. Yritystoiminnan riskit voidaan jakaa liikeriskeihin sekä vahinkoriskeihin.

Vahinkoriskit ovat riskejä, joihin ei voi koskaan liittyä voitonmahdollisuutta. Vahinkoriskeistä ainakin osa voidaan siirtää vakuutusyhtiöiden kannettavaksi. Vahinkoriskit ovat yleensä muuttumattomia eli ympäristötekijöiden muutos ei vaikuta niihin. Vahinkoriskien todennäköisyyttä voidaan täten arvioida helpommin kuin liikeriskejä. Tyypillisimpiä vahinkoriskejä ovat omaisuus ja keskeytysriskit. Liikeriskit puolestaan ovat dynaamisia riskejä eli ne muuttuvat suhdanteiden ja olosuhteiden mukaan joten näihin yritys voi vaikuttaa riskinottonsa määrällä. Pelkistettynä voidaan sanoa, että liikeriski on toteutunut kun toiminta on tappiollista. Liikeriskit voidaan jakaa teknisiin, sosiaalisiin, taloudellisiin ja poliittisiin riskeihin. (Isokangas & Kinkki 2009, 124)

Riskien hallinnan tavoitteena on tilanne, jossa riskin toteutuminen on epätodennäköistä ja toteutuessaankin aiheuttaisi yritykselle mahdollisimman pienet taloudelliset vahingot. Riskien hallinta sisältää kolme eri vaihetta:

- riskien tunnistaminen
- niiden arviointi
- niiltä suojautuminen

Riskien tunnistamisvaiheessa yritys käy lävitse toimintonsa ja listaa kaikki mahdolliset riskit. Ilman riskien tunnistamista, niitä vastaan ei osata suojautua.

Arviointivaiheessa riskeistä arvioidaan niiden todennäköisyysprosentti sekä riskin toteutuessa vahingon suuruus paitsi taloudellisesti niin myös toiminnallisesti. (Isokangas & Kinkki 2009, 126).

Riskeiltä voidaan suojautua monilla keinoin. Riskien välttämisessä ennakointi on kaiken perusta. Esimerkiksi hankkimalla varas- tai palohälytin niin voidaan ehkäistä murto- ja tulipalotilanteissa syntyviä vahinkoja.

Riskin pienentämisellä pyritään minimoimaan sen toteutuessa tulevat vahingot, esimerkiksi tiedostojen tuhoutuessa on hyvä olla varmuuskopiot tallessa, jotta säästytään turhalta työltä. Riskin jakamisella puolestaan suuremmat yritykset voi sijoittaa tuotantoyksiköjä monelle eri paikkakunnalle. Myös eri vaihtoehtoisia sidosryhmiä, esimerkiksi alihankkijoita olisi hyvä olla varalla, mikäli vakituinen alihankkija ei yllättäen pystykään vastaamaan kysyntään. Riskin siirtämisestä kokonaan toiselle yleisin tapa on vakuuttaminen. Tällöin vakuutusyhtiö huolehtii riskin kannon. Myös alihankkijaverkoston avulla yritys voi välttää riskialttiimpia toimia. Toiset yritykset puolestaan kantavat itse vastuunsa riskeistä tietoisesti. (Raatikainen 2011, 106-107.)

### **3.8 Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma**

Osaava henkilöstö ja tehokas toiminnan organisointi ovat keskeisiä yrityksen menestyksen avaintekijöitä. On tärkeää, että yrityksen sisällä työnjako on selkeästi ja riittävän yksinkertaisesti määritelty, jolloin jokainen vastuhenkilö yrityksen johdossa pystyy itsenäisesti vastaamaan omasta toimi-alueestaan. Kuitenkin vaikka yrityksessä olisikin selkeät tehtävät jokaiselle vastuhenkilölle, organisaatiossa vastuhenkilöiden tulee tehdä yhteistyötä ja kommunikoida keskenään. Tällöin varmistetaan, että jokainen toimii yrityksen linjan mukaisesti ja tähtäävät samaan päämäärään. Keskinäinen yhteistyö yrityksen sisällä auttaa myös yritystä kehittämään organisaatorakennettaan toimintavuosien varrella sekä helpottaa tilanteita, joissa vastuhenkilön tulee hoitaa toisen toiminta-alueelle kuuluvia työtehtäviä. Hyvin suunniteltu organisaatorakenne on siis avain joustavaan ja tehokkaaseen toimintaan yrityksessä. (McKinsey & Company 2000, 88.)

Henkilöstösuunnitelma laaditaan yrityksen asettamien päämäärien ja tavoitteiden pohjalta ja siinä pyritään luomaan yleiskatsaus henkilöstöön sekä etsimään muutostarpeita henkilöstössä, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. Lisäksi siinä esitetään henkilöstön kehittämisen periaatteet sekä kehittämisen toteuttamissuunnitelma. Siinä pyritään myös kartoittamaan tulevaisuuden henkilöstön määrän sekä osaamisen tarve sekä henkilöstön rekrytoinnin organisointi. Myös henkilöstön työmotivaation kehittämisen välineet sekä palkkaus- ja bonusjärjes-

telmien kehittäminen voidaan kuvata henkilöstösuunnitelmassa. (Isokangas & Kinkki 2009, 247-248.)

### **3.9 Rahoitus- ja taloussuunnitelma**

Yrityksen kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat keskeisiä menestymiseen vaikuttavia asioita ja yrityksen taloussuunnitelmassa kuvataan ja tutkitaan yrityksen eri toimenpidesuunnitelmien vaikutuksia näihin eri ennustelaskelmien avulla. Tavallisimpia laskelmia ovat tulosbudjetti, tase-ennuste, kassavirtaennuste ja rahoitusbudjetti. Hyvin suunniteltu yrityksen talouden hoito auttaa ennen kaikkea yrityksen rahoituksen hankintaprosessissa sekä auttaa varautumaan ennakkoon mahdollisiin talousvaikeuksiin. (Isokangas & Kinkki 2009, 248)

Yritys tarvitsee vierasta pääomaa muun muassa uusiessaan koneita ja kalustoa tai laajentaessaan toiminta-aluettaan. Investoinneille lasketaan yleensä budjetti, missä eritellään oman pääoman/yrityksestä saatavan tulorahoituksen osuus prosentteina. Rahoitussuunnitelmassa puolestaan esitetään mistä vierasta pääomaa tullaan saamaan, kuinka paljon ja millä ehdoin.

## **4. RAKENNUSLIIKKEEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA**

Tämä liiketoimintasuunnitelma on laadittu jo toimivalle rakennusalan yritykselle. Liiketoimintasuunnitelman pohjana on käytetty Isokankaan ja Kinkin (2009, 236) ehdottamaa liiketoimintasuunnitelman runkoa. Sitä on muokattu tälle yritykselle sopivaksi.

### **4.1 Perustiedot yrityksestä**

Keski-Hämeen Rakennus Oy:n perusti kaksi osakasta vuonna 1994. Yhtiön nykyinen toimitusjohtaja osti vuonna 1999 kaikki osakkeet itselleen. Yritys perustettiin alun perin rakennusliikkeeksi, joka hoitaisi pääosin saneerauksia sekä teollisuus- ja toimistotilojen uudisrakentamista. Aluksi yrityksessä työskenteli vain osakkaat, yksi toimistotyöntekijä ja työmaat olivat pääosin Valkeakoskella sijaitsevien paperitehtaiden rakennusten saneeraus- ja kunnostustöitä. Vuosituhannen vaihteessa yritys laajensi liikeideaansa myös omaan tuotantoon eli rakentamaan uusia kerrostaloja. Tähän mennessä yritys on rakentanut Valkeakoskelle noin kymmenkunta kerrostaloa sekä muutamia rivitalo- sekä omakotitalokohteita. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee noin 20 työntekijää.

Keski-Hämeen Rakennus Oy:llä on myös yksi tytäryhtiö: Kiinteistö Oy Maijankoski. Yrityskonsernin liikevaihto oli vuonna 2011 hiukan reilut viisi miljoonaa euroa.

## 4.2 Nykytilanne

Yrityksen nykytilanteen arvioimiseen voidaan käyttää SWOT-analyysiä, jossa arvioidaan yrityksen tämän hetkiset heikkoudet, vahvuudet, uhkat sekä mahdollisuudet. Kuviossa 1 on esitetty Keski-Hämeen Rakennus Oy:n swot-analyysi.

<b>Sisäinen ympäristö</b>	<b>Vahvuudet</b> -laadukas rakentaminen -luotettavat alihankkijat -vakavarainen yritys -ammattitaitoinen henkilökunta -ei pelkästään urakatuotantoa vaan myös omaa tuotantoa	<b>Heikkoudet</b> -henkilöstön motivointi -organisaatorakenne -rekrytointiprosessi -taloushallinto- ja tietotekniikkaosaaminen -hintakilpailu suurien rakennusliikkeiden kanssa -markkinointi
<b>Ulkoinen ympäristö</b>	<b>Mahdollisuudet</b> -laajentuminen maantieteellisesti ja toiminnallisesti (tytär-yhtiön perustaminen) -nuorien työntekijöiden sitouttaminen yritykseen ja lisätyövoiman hankkiminen	<b>Uhat</b> -henkilökunnan saanti väestön ikään-tyessä -suuret rakennusliikkeet -yleinen taloustilanne -liiketoiminnan jatkaminen vanhojen omistajien ikääntyessä -suurien urakka-asiakkaiden poistuminen -riskien otto ja arka uudistuksille

KUVIO 1. Keski-Hämeen Rakennus Oy:n swot-analyysi.

Tällä hetkellä yritys tunnetaan Pirkanmaalla laadukkaasta rakentamisesta ja sillä on alueella muutamia suuria avainasiakkaita, jotka teettävät urakoita yrityksellä useasti. Haaste onkin säilyttää laadukkaan rakennustuotannon taso myös jatkossa ja nykyiset suuret rakennuttajat tyytyväisinä. Suuri tekijä menestyksessä on ollut yrityksen ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilökunta, josta osa on ollut mukana toiminnassa jo yrityksen toiminnan alkuvuosista saakka. Suurena kysymysmerkkinä onkin laadukkaan henkilökunnan saaminen yritykseen jatkossa nykyisten työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle. Yhtenä mahdollisuutena olisi keksiä keino saada sitoutettua yrityksen tämän hetkiset nuoret työntekijät yritykseen pidemmäksi aikaa. Esimerkiksi jonkinlaisen bonusjärjestelmän luominen, joka perustuisi työntekijän työsuhteen pituuteen yrityksessä, olisi oivallinen tapa tähän. Työntekijöiden motivointi on ollut yrityksessä muutenkin ongelmana. Palkkauksen lisäksi motivointikeinona voisi käyttää koulutusmahdollisuu-

den tarjoamista sitä haluaville. Lisäksi erilaisten yhteistapahtumien järjestäminen voisi tuoda työntekijöiden arkeen vaihtelevuutta ja sitä kautta motivoisi heitä työnteossa.

Ammattitaitoisen henkilökunnan lisäksi yrityksen menestyksen toinen merkittävä tekijä ovat luotettavat ja osaavat alihankkijat. Vaikka toimeksiantaja pyrkiiikin tekemään suuren osan urakoistaan alusta loppuun itse, niin esimerkiksi putkityöt ja elementit tulevat alihankintana yrityksiltä, joiden kanssa on jo menestyksekkäs yhteistyöhistoria. Liiallisella sitoutumisella tiettyihin yrityksiin voi kuitenkin myös olla haittapuolensa esimerkiksi tilanteissa, joissa alihankkija-yritys ei pystykään vastaamaan kysyntään tiettynä ajankohtana tai pahimmassa tapauksessa menee konkurssiin tai muuten lopettaa toimintansa. Isompi alihankkijaverkosto tulee olemaan edellytys toimeksiantajan menestymiselle jatkossa toiminta-alueen laajentuessa.

Kokonaisuudessaan yrityksellä menee tällä hetkellä taloudellisesti hyvin ja sen suunnitelmissa onkin maantieteellinen laajentuminen. Yrityksen laajentuminen pyritäänkin toteuttamaan tässä taloustilanteessa osaltaan myös tulorahoituksella eikä pelkästään vieraalla pääomalla.

Laajentumisella on kuitenkin haasteensa uusien kilpailijoiden tulon myötä eikä yrityksen vahvuutena oleva tunnettavuus ole enää niin vaikuttava tekijä. Etelän kasvukeskuksiin päin laajentuessa avainkilpailijoita ovat suuret rakennusyritykset, koska ne pystyvät tarjoamaan urakoita halvemmalla. Tällöin onnistunut markkinointi ja sosiaalinen verkostoituminen ovat avainasemassa yrityksen pääsemiselle markkinoille.

Markkinointi onkin tällä hetkellä yksi este laajentumiselle. Yrityksen markkinointi perustuu tällä hetkellä pääasiassa lehtimainontaan, internet-sivustoon sekä asuntomyyntitoimistossa tapahtuvaan henkilökohtaiseen markkinointiin. Ennen kaikkea toiminta-aluetta laajentaessa onnistunut markkinointi on suuri tekijä pienelle yritykselle, jotta se voi saavuttaa vankan jalansijan uudella alueella.

Yrityksen vahvuutena voidaan pitää sitäkin, että yrityksellä on myös omaa tuotantoa eikä sen toiminta perustu ainoastaan rakennuttajien tarjoamiin urakatöi-

hin. Omien tuotantokohteiden ansiosta yrityksen ei aina tarvitse kilpailla tarjolla olevista urakoista, vaan se voi hiukan valikoida mitä urakoita lähtee tarjoamaan. Toisaalta kuitenkin muutaman tämän hetkisen avainasiakkaan äkillinen poistuminen todennäköisesti estäisi kyllä yrityksen laajentumis- ja kasvuaikeet, koska omia tuotantokohteita ei kuitenkaan ole vielä riittävästi, jotta yritys voisi nykyisellään toimia pelkästään niiden varassa.

Vaikka yrityksen vahvuutena on tällä hetkellä ammattitaitoinen henkilökunta, niin rekrytointiprosessia voidaan pitää heikkoutena. Tällä hetkellä se perustuu lähinnä lehti-ilmoitusten kautta tuleviin hakemuksiin ja toimitusjohtajan yksin tekemiin rekrytointipäätöksiin. Esimerkiksi taloushallinto- ja tietotekniikkaa osaavien henkilöiden rekrytointi on tuottanut ongelmia, koska ne eivät ole yrityksen johdossakaan vahvin osaamisalue. Rekrytointiprosessi onkin yksi yrityksen kehittämiskohde tulevaisuudessa.

Yrityksen tämän hetkinen organisaatorakenne vaatisi muutenkin muutoksia. Tällä hetkellä yrityksen toimitusjohtaja hoitaa yksin asiakassuhteiden hallinnan sekä muut tärkeät yritysjohtoon kuuluvat sidosryhmäsuhteet. Yrityksen koko ajan kasvaessa, tämä onkin tuonut hänelle jo lähes kestämättömän työtaakan. Yrityksessä nähdäänkin mahdollisuutena lisätyövoiman hankkiminen ainakin johtoportaan, jotta saadaan työtaakkaa jaettua pois toimitusjohtajan harteilta.

Tulevaisuudessa taloudellisen tilanteen salliessa on ajateltu myös mahdollisen toisen tytäryhtiön perustamista emoyhtiön rinnalle. Tämän avulla on ajateltu jo toiminnallista laajentumistakin esimerkiksi maanrakennusosalalle. Tällainen laajentuminen edellyttää kuitenkin yrityksen organisaatorakenteen kuntoon saamista sekä työtehtävien nykyistä selkeämpää jakoa.

Kysymysmerkkinä kasvulle tulevaisuudessa on yrittäjän oma riskinoton kynnys sekä halu uudistuksille. Voi olla, että yrittäjä on jo liian tottunut nykyiseen hyvään tilanteeseen eikä uskalla ottaa enää riskejä, jolloin yritys jää polkemaan paikalleen. Tällöin kasvu pysähtyy, jolloin asiakkaat voivat menettää kiinnostuksensa ja oma henkilöstö motivaationsa yritystä kohtaan.



### 4.3 Liiketoimintaympäristö

Yrityksen liiketoimintaympäristöä tarkastellaan niin sanotun peste-analyysin avulla. Peste-analyysissä ympäristötekijät on luokiteltu seuraavasti (kuvio 2):

<b>Poliittiset</b>
<b>Ekonomiset</b>
<b>Sosiaaliset</b>
<b>Tekniset</b>
<b>Ekologiset</b>

KUVIO 2. Peste-analyysi.

Yrityksen toimintaan vaikuttaa suuresti yrityksen toimi-alueella sijaitsevien eri kuntien toteuttama politiikka. Toiset kunnat ovat paljon avoimempia uudisrakentamiselle kuin toiset, varsinkin kun kyseessä on ulkopaikkakuntalainen yritys. Myös valtakunnallisesti tehtävät lainsäädäntöasetukset tuovat oman haasteensa yrityksen toimintaan, esimerkiksi lähitulevaisuudessa tällainen on arvonlisäveron nousu. Lisäksi päätös varainsiirtoveron nostosta tulee vaikuttamaan asuntomyyntien määrään negatiivisesti.

Yleinen taloustilanne ei ole tällä hetkellä kovinkaan hyvä ja siitä kärsii myös rakennusala. Urakkatarjouksia on määrällisesti vähemmän kuin normaalisti ja kilpailu niistä on entistä tiukempaa. Toisaalta tämä taloustilanne ajaa korkotason alhaiseksi, jolloin vakavaraiset yritykset voivat saada vierasta pääomaa tavallista halvemmin luottolaitoksilta. Esimerkiksi tehtäessä tonttikauppoja tulevaisuutta ajatellen tämä on oivallinen tilaisuus saada luottoa niitä varten.

Sosiaaliin tekijöihin rakennusyritykselle voidaan mainita väestön ikääntyminen, koska ikäihmisille tarvitaan niin sanottuja senioritaloja. Väestön ikääntyminen puolestaan vaikuttaa myös tulevaisuudessa saatavan työvoiman määrään, joten sitäkin on tulevaisuudessa vaikeampi saada. Sosiaaliin tekijöihin voidaan lukea myös sosiaalinen verkostoituminen. Hyvä kommunikaatio sekä molem-

minpuolinen luottamus sidosryhmien kanssa voi parhaimmillaan antaa yritykselle jopa kilpailuetua markkinoilla.

Tekniikka puolestaan kehittyy koko ajan ja tämä tuo haasteensa myös rakennusosalalle. Tuotantomateriaalien kehittyessä myös rakennusvaatimukset tiukentuvat. Tekniikan kehittyessä alalle voi tulla uusia innovaatioita, joista yrityksen pitää olla tietoinen. Tällainen esimerkki tällä hetkellä on energiatehokas rakentaminen.

Energiatehokas rakentaminen voidaan laskea myös ekologiseksi tekijäksi. Ihmiset ovat tulleet entistä tarkemmiksi ympäristöystävällisyydestä. Tämän voi huomata myös rakennusosalalle tulleista uusista energiatehokkuusmääräyksistä, jotka astuivat voimaan heinäkuun 2012 alusta. Niiden avulla pyritään keskimäärin 20 prosentin parannukseen energiatehokkuudessa. Vastuullinen ekorakentaminen onkin yksi tämän hetkisistä kilpailuvalteista rakennusosalalla Suomessa.

#### **4.4 Yrityksen visio ja päämäärät**

Yrityksen visiona on viiden vuoden päähän: Yhtiö vakiinnuttaa asemansa luotettavana ja tasokkaana asiakkaiden tarpeet huomioivana rakentajana sekä tulee olemaan Pirkanmaalla ja Kanta-Hämeessä suurin paikallisesti toimiva rakennusyritys, jonka liikevaihto vuodessa on noin 20 miljoonaa euroa.

Yrityksen päämäärät vision saavuttamiseksi:

- Yritys tullaan tuntemaan asiakaslähtöisestä, ensiluokkaisen laadukkaasta rakentamisesta.
- Uusien yhteistyökumppaneiden saaminen eli verkostoituminen
- Nykyisten sidosryhmien kanssa jatkuu luotettava ja joustava yhteistyö
- Motivoidaan ammattitaitoiset työntekijät pysymään yrityksen työntekijöinä pitkään.
- Uusien toimi- ja varastotilojen hankinta
- Positiivisen tuloksen saaminen vuosittain
- Keski-Hämeen Rakennus Oy:n vetovoima työnantajana kasvaa ja henkilöstömäärä lisääntyy.

## 4.5 Strategia

Tässä kappaleessa käsitellään toiminta-tapoja ja menetelmiä, joilla asetetut päämäärät saavutetaan.

Yrityksessä ensimmäinen asia, jolla luodaan kasvun ja laajentumisen mahdollisuus ovat henkilöstöresurssien lisääminen sekä sen avulla tehtävä organisaa-tiorakenteen muutos. Tällä hetkellä yritysjohton tehtävät kasaantuvat liikaa toi-mitusjohtajan harteille. Yrityksen tulisi rekrytoida palvelukseensa markkinoinnin ammattilainen, koska markkinointi on Keski-Hämeen Rakennus Oy:n kaltaiselle pienehkölle yritykselle erittäin tärkeää. Erittäin hyvä markkinointikeino yritykselle olisi osallistua toiminta-alueellaan järjestettäville messuille tai muihin vastaaviin tapahtumiin. Lisäksi myös erilainen järjestötoiminta auttaa luomaan uusia suh-teita mahdollisiin uusiin asiakkaisiin tai tuleviin yhteistyökumppaneihin. Toistai-seksi yrityksessä tällainen toiminta on ollut hyvin pientä lähinnä toimitusjohtajan kiireiden vuoksi.

Ykkösprioriteettina yrityksessä on siis organisaatiorakenteen muutos, jotta tule-vaisuuden vision tavoittelu onnistuisi. Lisäksi nykyisiä sidosryhmäsuhteita kan-nattaa hoitaa mahdollisimman hyvin eli heidätkin tulisi huomioida yrityksen laa-jentumispyrkimyksissä tarjoamalla heille mahdollisuuksien rajoissa kauempana-kin olevia urakoita. Heidän kutsuminen sosiaaliin tapahtumiin sekä muistami-nen juhlapäivinä on myös osa asiakassuhteiden hallintaa.

Lisäksi yrityksessä tullaan panostamaan entistä enemmän työntekijöiden moti-vointiin, hyvinvointiin ja viihtymiseen parantamalla palkkausjärjestelmää sekä lisäämällä sosiaalisia tapahtumia yrityksen sisällä. Tällöin henkilöstö voi par-haimmassa tapauksessa tehdä ulospäin tapahtuvaa niin sanottua näkymätöntä markkinointia, jolloin yrityksen vetovoima työnantajana kasvaa.

Organisaatiomuutoksen jälkeen yrityksen oman tuotannon asuntorakentami-ssa tullaan ottamaan entistä enemmän huomioon kyseisen alueen asukkai-den toiveet siitä, minkälaisia asuntoja he kaipaavat. Nykyisin yrityksen asunto-tuotanto perustuu pääasiassa siihen, että on päätetty tietynlainen talo, joka ra-kennetaan ja sitä pyritään markkinoimaan ihmisille. Yksi mahdollisuus tähän oli-

si tehdä markkinatutkimus alueen asukkaille ja kysyä minkälaisia toiveita heillä olisi asuntojen suhteen. Ulkopuolisesti rakennuksille ei voida kaavoituksen jälkeen suuria muutoksia tehdä, mutta esimerkiksi kerrostalojen sisustuksen suhteen asioita voidaan vielä muuttaa paljonkin. Tällaista tuotteiden erilaistamista voitaisiin pitää yrityksen kilpailustrategiana tulevaisuudessa, koska hinnassa yritys ei pärjää kovinkaan hyvin vertailussa maanlaajuisesti alalla toimivien rakennusliikkeiden kanssa.

#### **4.6 Markkinointisuunnitelma**

Yrityksessä tullaan panostamaan enemmän markkinointiin kasvupyrkimyksen vuoksi. Yritykseen tullaan palkkaamaan yksi uusi henkilö pelkästään markkinointipuolelle. Markkinointihenkilön myötä yritys tulee olemaan enemmän esillä messutapahtumissa ja muissa tapahtumatilaisuuksissa, jotka parantavat yrityksen näkyvyyttä. Myös muu ulkoinen markkinointi kuten sanomalehtimainonta tulee lisääntymään ja verkkosivuja tullaan päivittämään nykyistä paljon useammin. Lisäksi valkeakoskelaisten urheiluseurojen sponsorointi tulee jatkossakin olemaan yksi yrityksen markkinointikeino.

Sisäinen markkinointi tulee olemaan haaste yritykselle, jotta saadaan henkilöstö sitoutumaan vision saavuttamiseksi. Sisäisen markkinoinnin muotoja yrityksessä tulee olemaan koulutus eli tarjotaan työntekijöille mahdollisuutta kehittyä omassa ammatissaan. Erilaisten yhteistapahtumien järjestäminen sekä palkkauksen kehittäminen puolestaan motivoivat työntekijöitä työssään ja kasvattavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sisäiseen tiedottamiseen tullaan panostamaan järjestämällä yrityksen työntekijöille ainakin neljännesvuosittain jonkinlainen tiedotustilaisuus.

Yritys ei tule jatkossakaan segmentoimaan urakka-asiakkaitaan mitenkään erityisemmin vaan se tekee töitä rakennuttajille, jotka tarjoavat töitä yrityksen kannalta kannattavasti. Sen sijaan oma tuotanto tulee lähivuosina varmasti lisääntymään nykyisestä tilanteesta, jossa urakkatyöt ja oma tuotanto muodostavat yhtä suuren osan yrityksen tuotannosta. Asuntomyynissä tullaan panostamaan vuorovaikutusmarkkinointiin ja tavoitteena onkin avata lisää asuntomyyntitoimistoja uusille paikkakunnille, sitä mukaan kun uusia kohteita saadaan tuotantoon.

#### 4.7 Taloussuunnitelma

Yrityksen taloussuunnitelma sisältää tulosennustelaskelman ensi vuodelle sekä vuosille 2014 ja 2017 (liite 2). Pohjana vertailussa on käytetty vuoden 2011 tilinpäätöksestä otettuja lukuja. Tulosennuste pohjautuu yrityksen visioon, eli tavoiteltuun 20 miljoonan liikevaihtoon vuonna 2017. Taloussuunnitelma sisältää myös kannattavuuslaskelman (liite 3) ensi vuodelle, jossa tulosennustelaskelman nettotavoitetta on käytetty laskelman pohjana. Taloussuunnitelmassa on lisäksi vielä investointi- ja rahoituslaskelma vuodelle 2013 (liite 4). Liiketoimintasuunnitelman laskelmat ovat toimeksiantajan pyynnöstä salaisia.

Yrityksen tavoitteena on säilyttää nykyinen omavaraisuusaste sekä säilyttää nykyinen maksuvalmius. Laajentamisen takia tehtävät investoinnit tulevat kasvattamaan yrityksen rahantarvetta lähivuosina, mutta positiivisen tuloksen saaminen vuosittain on silti yrityksen vuosittainen tavoite.

Kannattavuuslaskelmassa vuodelle 2013 ei ole otettu huomioon yrittäjän omia YEL-palkkoja, joten ne nostavat palkkakustannusten summaa sekä tavoiteltavaa liikevaihdon määrää laskelmissa olevista luvuista. Yritys pyrkii tästä lähtien vuosittain seuraamaan ennakoituja ja toteutuneita lukuja vuosittain. Säännöllisellä seurannalla saadaan konkreettista tietoa yrityksen tilasta, helpotetaan tulevaisuuden suunnitelmia sekä helpotetaan uusien ennusteiden laadintaa.

Investointilaskelmasta nähdään, että yritys tulee ensi vuonnakin tekemään suuria tonttiostoksia hankkiessaan maa-alueita uusia kerrostaloja varten. Lisäksi laajeneminen edellyttää uusien toimitilojen hankintaa Valkeakosken ulkopuolelta. Hankintalistalla on lisäksi ainakin yksi uusi ajoneuvo materiaalien toimittamista varten.

#### 4.8 Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma

Yrityksen henkilöstömäärää pyritään kasvattamaan vuoteen 2017 mennessä 40 työntekijään. Yritys tulee panostamaan henkilökunnan sitouttamiseen yritykseen, joten esimerkiksi minkäänlainen vuokratyövoima ei tule kysymykseen. Sen sijaan mahdollisuutta käyttää ulkopuolisia rekrytointipalveluja tullaan harkitsemaan, sillä yritys tulee tarvitsemaan organisaation avainpaikoille uutta työvoimaa, joten heidän rekrytoinnissa tulee olla erityisen tarkkoja ja huolellisia.

Tavoitteena on, että organisaatorakenne muuttuisi jo ensi vuonna. Nykyisin yrityksen organisaatorakenne on hyvin yksinkertainen. Toimitusjohtaja hoitaa kaikki johdon työtehtävät sekä urakkalaskennan. Urakkalaskentaan on tarkoitus palkata ainakin yksi uusi työntekijä. Laajentumisen toteutuessa myös varatoimitusjohtajan paikan täyttämistä harkitaan.

Kokonaisuutena yrityksen organisaatorakenteen tavoitteena on tulevaisuudessa, että yritykseen muodostuisi selkeitä osastoja. Markkinointipuoli tulisi ensimmäisenä ensi vuoden aikana ja myöhemminä vuosina vielä laskutus- sekä talouspuoli.

## 4.9 Riskien hallinta

Alla olevasta haavoittuvuusanalyysistä (kuvio 3) nähdään yrityksen tämän hetkisiä riskejä ja niiden toteutumistodennäköisyyksiä.

Riski	Arviointi Todennäköisyysarvio 1-3 1=epätodennäköistä, 3 hyvin todennäköistä	Suojautuminen
<b>Omaisuuksvahingot</b>		
Tulipalo	3	vakuutus
Murto	3	vakuutus
Ilkivalta	3	vakuutus
<b>Henkilöstövahingot</b>		
Toimitusjohtajan jääminen pois, seuraaja?		
liiketoiminnasta	1	jatkajan aktiivinen etsintä
Sairastumiset/työtapaturmat	3	vakuutukset
<b>Liikeriskit</b>		
Johdon ammattitaidon puute	2	Koulutus, rekrytointiorganisointi
Kysynnän hiipuminen	2	Markkinointi, toimia pahimman ajan ylitse pienemmällä tuotolla
Uudet kilpailijat	2	Toimialan seuranta, oman markkina- aseman vakiinnuttaminen
Äkilliset suuret investoinnit	2	Huolellinen suunnittelu, ei suuria vierasta pääomaa tarvitsevia investointeja
<b>Tuoteriskit</b>		
Rakennusvirhe		Hyvä suunnittelu ja säännölliset tarkastukset
	1	
Alihankkijat eivät pysty vastaamaan kysyntään	1	Luodaan monipuolinen alihankkijaverkosto

KUVIO 3. Yrityksen haavoittuvuusanalyysi.

Omaisuuksvahinkoriskejä voidaan siirtää toiselle osapuolelle vakuuttamisella. Myös henkilöstöriskeihin työtapaturmien osalta tullaan turvautumaan vakuutta-

misella. Muita henkilöstöriskeihin käytettäviä suojautumiskeinoja ovat hyvän työterveyshuollon järjestäminen ja ylläpito. Yrityksen johdossa on tällä hetkellä koulutustarvetta talous- ja tietotekniikkaosaamisen osalta. Yrityksessä tullaankin panostamaan erilaisiin näitä osa-alueita käsitteleviin koulutuskursseihin tulevaisuudessa. Yrityksen kasvaessa uusien henkilöiden hankintaa myös talouspuolelle tullaan harkitsemaan. Nykyisessä taloustilanteessa myös kilpailu urakoista kovenee ja pakottaa yrityksen toimimaan alle asetettujen tulostavoitteiden. Markkinointi tulee tällöin nousemaan entistä suurempaan arvoon, joten siihen tulee paneutua huolellisesti. Kysynnän hiipuesssa myös harkitsemattomat suuret investoinnit voivat käydä yritykselle kalliiksi, joten niitäkin tulee suunnitella tarkoin. Viimeisen luokan muodostavat tuoteriskit. Erityisesti rakennusvirheiden ennaltaehkäisy on tärkeää, sillä virheen sattuessa sana leviää todella nopeasti asiakkaiden kesken ja jopa julkisuudessakin. Laajentuessaan yrityksen tuoteriskeihin voidaan mainita myös, etteivät nykyiset alihankkijat pystykään enää vastaamaan kysyntään. Siksi on tärkeää kartoittaa myös uusilla toimialueilla toimivat mahdolliset uudet yhteistyökumppanit.



## 5 TUNNUSLUVUT RAKENNUSALALLA

Tunnuslukujen vertailuun on otettu Tilastokeskuksen sivuilta löytyneet seuraavat viisi tunnuslukua (kuvio 4). (Tilastokeskus 2012)

Rakentamisen yleiset tunnusluvut vuonna 2011	
Käyttökate-%	7,2
Nettotulos-%	3
Kokonaispääomantuotto-%	6,3
Omavaraisuusaste-%	33,8
Rahoitustulos%	5,6

KUVIO 4. Rakentamisen tunnusluvut Suomessa vuonna 2011

Käyttökateprosentti kertoo yrityksen liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Käyttökate kertoo, kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta jää, kun siitä vähennetään yrityksen toimintakulut. Nettotulos ilmaisee yleensä yrityksen varsinaisen toiminnan tuloksen. Se on käytännössä yrityksen omistajille jäävä osuus tilikauden tuloksesta. Nettotulosta pidetään pohjana ja omistajien voitonjakoa suoritettaessa. Nettotuloksessa ei kuitenkaan ole mukana tuloslaskelman satunnaisia eriä ja tilinpäätössiirtoja. Kokonaispääoman tuottoprosentti kertoo yrityksen kyvyn tuottaa tulosta kaikelle toimintaan sitoutuneelle pääomalle. Ohjearvona tuottoprosentille on, alle 5 on heikko, 5-10 tyydyttävä ja yli 10 hyvä. Omavaraisuusaste mittaa yrityksen kykyä selviytyä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Omavaraisuusasteen ohjearvoina pidetään, että yli 40 prosentin omavaraisuusaste on hyvä, tyydyttävä on 20- 40 ja heikko alle 20. Rahoitustulos kertoo puolestaan tulo-rahoituksen määrän. Se kertoo myös yrityksen kyvystä suoriutua tuotoilla lainojen lyhennyksistä, käyttöpääoman lisäyksestä sekä investointien omarahoituksesta. Rahoitustuloksella pyritään myös kattamaan omistajille tehtävät osingonjaot.

Yrityksen omien tunnuslukujen laskentaan käytettiin vuoden 2011 tuloslaskelmasta ja taseesta saatuja tietoja ja tunnuslukujen vertailun tulokset on luovutettu vain toimeksiantajan käyttöön.

## 6 POHDINTA

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen oli mielestäni todella haastavaa ja varsinkin laskelmien tekeminen tuotti hankaluuksia. Lisäksi tiedon etsintä teoriaosioon jo toimivan yrityksen näkökulmasta tuotti vaikeuksia. Suurin osa kirjallisuudesta käsitteli liiketoimintasuunnitelmaa lähinnä perustettavan yrityksen näkökulmasta katsottuna. Toisaalta kuitenkin monet liiketoimintasuunnitelman osat ovat samanlaisia, riippumatta siitä onko kyseessä perustettava vai jo toimiva yritys. Yrittäjän kiireisen aikataulun vuoksi, vaikeuksia tuotti myös saada yrittäjä itse paneutumaan aiheeseen syvällisesti. Omakin työnteon organisointi olisi voinut olla parempaa, mutta työn ohella opiskelu aiheutti haastetta ajankäytön suhteen.

Itse työhön olen kuitenkin melko tyytyväinen. Teoriaosuus ja yrityksen valmis liiketoimintasuunnitelma kulkevat niin sanotusti ”käsi kädessä” eli liiketoimintasuunnitelmassa käsitellään teoriaosuudessa esitellyt asiat. Yrityksessä ei ollut aiemmin tehty minkään näköistä suunnitelmaa näin paperille, joten ykköstavoitteena ollut yleiskatsaus yrityksen tämän hetkisestä tilanteeseen täyttyi. Syvällisempi pohdinta olisi ollut mahdollista, mutta tämä työ luo nyt pohjan mahdollisesti ja toivottavasti myöhempinä vuosina tehtäville liiketoimintasuunnitelmille. Myöhempien suunnitelmien rakennetta voidaan muokata enemmän yrityksen tarpeen mukaisiksi.

## LÄHTEET:

Edu.fi. Alkava yritys: liikeidean ja toiminta-ajatuksen kehittäminen. Luettu 30.8.2012

[http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/addcollapsing.asp?file=alkava\\_yritys\\_toiminta\\_ajatuksen\\_ja\\_liikeidean\\_kehittaminen.htm&toggle=6&dummy=54](http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/addcollapsing.asp?file=alkava_yritys_toiminta_ajatuksen_ja_liikeidean_kehittaminen.htm&toggle=6&dummy=54)

Isokangas, J & Kinkki, S. 2009. Yrityksen perustoiminnot. 1.-5. painos. WSOY-pro Oy.

Kirjavainen, J. Pitää uskaltaa kysyä!. Luettu 14.9.2012

<http://www.staraconsulting.fi/artikkeli/pitaa-uskaltaa-kysya>

Lindroos, J-E. Onko organisaation visiolla merkitystä- ja millainen sen tulisi olla? Luettu 15.9.2012

[http://www.hmv.fi/main/page\\_ajankohtaista\\_organisaation\\_visio.html](http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_visio.html)

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi - käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Porvoo: WS Bookwell Oy

pk-rh.fi. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT. Luettu 1.9.2012

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot/>

Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8.uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Räsänen, K. 2001.Kehittyvä liiketoiminta: haaste tulevaisuuden osaajille. 1.-5.painos. Porvoo: WS Bookwell Oy

Taloussanasto. 1998. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Tilastokeskus. Rakentamisen tunnusluvut 2011, ennakkotieto. Luettu 3.10.2012.

[http://www.stat.fi/til/ratipa/2011/ratipa\\_2011\\_2012-09-20\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ratipa/2011/ratipa_2011_2012-09-20_tau_001_fi.html)

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys:liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Oyj.

## LIITTEET

Liite 1. Yrityksen esimerkkirakenne (Isokangas & Kinkki, 2009, 236).

1. Tiivistelmä
2. Lähtökohtatilanne; nykytilanteen analysointi
3. Markkinatilanne ja sen kehityksen analysointi
4. Yrityksen päämäärät ja tavoitteet
5. Strategia
6. Markkinointisuunnitelma
7. Tuotekehityssuunnitelma
8. Tuotantosuunnitelma
9. Henkilöstösuunnitelma
10. Taloussuunnitelma
11. Riskien hallinnan suunnitelma
12. Liitteet